

## ミクロ戦略論の展開

——戦略研究における視点の転換——

### The Development of Micro-Strategy:

### Turn of Perspective in strategic management research

博士後期課程 経営学専攻 2003年度入学

星 和 樹

HOSHI Kazuki

#### 【論文要旨】

This paper discusses the “micro-strategy” which has appeared as a new perspective in strategic management research. The micro-strategy is based on the point of view that strategic management research should develop the argument which pays enough attention to the activity of organizational members actually performed on the process of organizational strategy-making. In order to develop such an argument on the micro-strategy, first, we introduce the historical processes on the appearance of the micro-strategy, and examine both the characteristics and the problems on the existing strategic management research. Second, we review the research of the micro-strategy which copes with the problems on the existing strategic management research that are discussed in the previous section. And finally, we compare the strategy process research with the micro-strategy in detail, and discuss the significance of such the micro-strategy.

【キーワード】 Micro-strategy (ミクロ戦略論), European Perspective on Strategy (戦略論のヨーロッパ・パースペクティブ), Social Practice (社会的実践), Strategizing (戦略化), Strategy Process Research (戦略プロセス研究)

#### 目次

1. はじめに
2. ミクロ戦略論の登場経緯 —既存研究への懐疑—
3. ミクロ戦略論の研究フォーカス

---

論文受付日 2006年5月8日 掲載決定日 2006年6月14日

#### 4. 既存の戦略論研究との対比とインプリケーション

##### (1) 戦略プロセス研究との相違点

##### (2) インプリケーション

#### 5. おわりに

### 1. はじめに

近年の経営戦略論の研究では、特にヨーロッパを中心として、「実践としての戦略 (strategy as practice)」、「アクティビティ・ベースト・ビュー (activity based view)」、「ミクロ戦略研究 (micro-strategy studies)」などといった題目の下に、既存の戦略論研究とは異なった新たな研究枠組みを展開しようとする議論が積極的に進められている (e.g., Chia, 2004; Clegg et al., 2004; Ezamel & Willmott, 2004; Jarzabkowski, 2005; Johnson et al., 2003; McKiernan & Carter, 2004; Whittington, 1996, 2004; Wilson & Jarzabkowski, 2004)<sup>1)</sup>。これらの研究枠組みは、既存の戦略論研究で支配的であった環境と組織の関係性を捉えようとするマクロ的視点の戦略論研究に対し、戦略形成のための組織内の人々の活動というものを中心的に捉えていくミクロ的視点の戦略論研究として位置づけられる「戦略論のミクロ・パースペクティブ」として捉えることのできる研究枠組みである。この研究パースペクティブは、簡単に言えば、Porter (1980, 1985, 1998) や Barney (1991, 2002) などといった経済学を基盤とした既存の戦略論研究に問題を提起し、主に社会学の研究成果を援用しながら、戦略論研究に「社会的実践 (social practice)」に基づく研究展開を求めようとするものである。また、この研究パースペクティブは、ヨーロッパ発で主導的に展開されているということもあり、その研究コミュニティの間では、既存の Porter や Barney などのアメリカ系の経済学に基づく戦略論研究との違いを強調する意味で、「戦略のヨーロッパ・パースペクティブ (European Perspective on strategy)」(Clegg et al., 2004) としても位置づけられている<sup>2)</sup>。

そこで本論文では、このような戦略論研究における新たな研究視角として登場してきたミクロ・パースペクティブの議論に関して、その登場経緯や研究上のフォーカスについて概観・検討していくことを通じ、この分析視角から得られる戦略論研究上の理論的インプリケーションについて考察することを目的とする。

このような議論を展開していくための本論文の具体的な流れは、以下の通りである。まず次節で、本論文で議論展開していく戦略論のミクロ・パースペクティブが登場してきた理論的経緯について検討し、そしてそれに関連する既存の戦略論研究の特徴とその問題点について考察する。次に、そのような戦略論のミクロ・パースペクティブの研究上のフォーカスはどのようなものなのかについて概観する。そして最後に、そのような戦略論のミクロ・パースペクティブと、既存の戦略論研究とを対比していくとともに、この新たな研究視角から導き出される理論的インプリケーションについて考察する。

## 2. ミクロ戦略論の登場経緯 ―既存研究への懐疑―

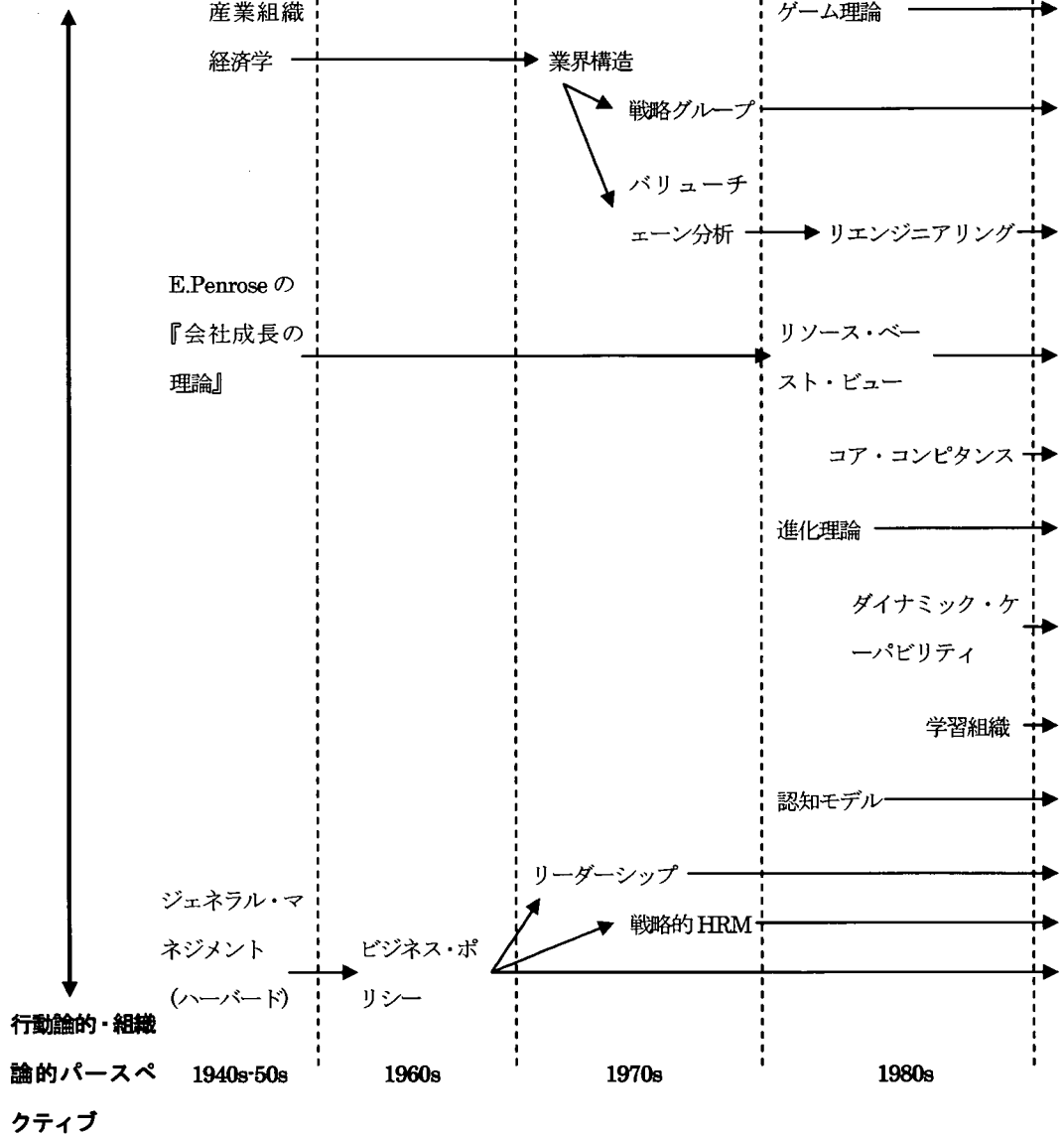
この戦略論のミクロ・パースペクティブに関する議論は、1990年代半ば（Whittington, 1996）をその出発点として、主に2000年代（e.g., Johnson et al., 2003; McKiernan & Carter, 2004; Whittington & Melin, 2003; Jarzabkowski, 2005）に入ってから本格的に議論され始めたばかりの非常に新しい研究パースペクティブであると言える。簡単に言えば、この研究パースペクティブは、既存の戦略論において研究の強調点が置かれなかった現象に対してアプローチすることを求めるものである。そこでまずここでは、この研究パースペクティブが登場するに至った戦略論としての理論的な経緯・背景について詳しく検討していきたい。

既存の戦略論研究は、基本的考え方としての「SWOT 分析」<sup>3)</sup>（Andrews, 1971; Christensen et al., 1987）を基盤としてその理論体系を確立し始めたわけであるが、上述したとおり、その後は Porter（1980, 1985, 1998）や Barney（1991, 2002）などの著名な研究者によって代表されるように、基本的に経済学に基づいた研究がその支配的な地位を占めるに至っている<sup>4)</sup>。このことに関連し、既存の戦略論研究の歴史的経緯として、Sanchez & Heene（1997）は、大枠としてその理論的源泉を、①行動学的・組織論的パースペクティブ、②経済学的パースペクティブ、という2つから派生したものとして分類し（図表1参照）、考察しているが、現在までに戦略論研究としての支配的地位を獲得しているのは、後者の経済学的パースペクティブから派生している研究の方である。そして、そのような経済学に基づいた戦略論の基本的立場は、簡単に言えば、組織を取り巻く環境や組織内部の資源の客観的な分析により「科学的」に戦略を立案したり分析したりできるという考えを推し進めていて、したがって戦略の策定と実行に関する合理的概念（まずに戦略が策定され、次いでこれを最も有効に遂行できるような組織をデザインするという基本的な戦略策定→実行という一方向的な流れ）が前提とされ、規範的な戦略策定方法を解明するための普遍性・一般性に基づく戦略論の構築を目指していると言ったことができるのである（e.g., Clegg et al., 2004; Ez-zamel & Willmott, 2004; 野中・遠山, 2005; Whittington, 2004）。

しかしながら、経済学者の研究コミュニティ内でさえも、このような合理的意思決定への懐疑が提起され始めているし（e.g., Kay, 2003; Lowendahl & Revang, 2004）、また、上述したような戦略の策定と実行の問題に関して、これらは完全に一方向的な流れなのではなく、策定（戦略的思考）と実行（戦略的行為）は相互関連しているという点も指摘されている（e.g., Clegg et al., 2004; Wilson & Jarzabkowski, 2004）。さらに、既存の支配的な戦略論研究のような規範的な戦略策定方法を前提とする普遍性・一般性に基づく研究スタンスでは、現実のそれぞれの組織が実際に置かれている個別具体的な文脈に沿った実践としての戦略の形成プロセスを捉えることができないと言ったことができよう。そして、このような実践という観点で戦略を捉えていくためには、「組織プロセスの内部で人々によって行なわれる労働」（Whittington, 2003）、すなわち、組織の戦略形成に関わる組織内部の人々の活動といういわばミクロ・レベルの現象に主たる焦点を当てて研究を進める

図表1 戦略論研究の理論的源泉・歴史的経緯

経済学的パ  
スペクティブ



出所) Sanchez & Heene (1997), p. 305. を一部修正.

ことが必要となってくるのである。また、このような理論上の問題と共に、そのような実践としての戦略の形成プロセスを研究していく過程において、学术界から実践家に対してどのような貢献ができるだろうかという点を考えた場合、実践において組織内の戦略家（組織の戦略形成に関わる人々）が実際に何を行なっているのか、そして彼ら自身がどのような活動に関与しているのかといった問題に主たる注目点を置いて研究を進めた方が、実践的インプリケーションの提供という面で、

より広い観点を持って貢献できるのではないかという問題意識に基づいている (e.g., Chia, 2004; Johnson et al., 2003; Whittington, 1996)。

以上検討してきたことを簡単にまとめると、①組織を取り巻く環境や組織内部の資源の客観的な分析による「科学的」な戦略の立案・分析、②戦略の策定と実行に関する合理的概念、③規範的な戦略策定方法を前提とする普遍性・一般性に基づく戦略論の構築、といった特徴を有していた既存の支配的な戦略論研究に対して、①合理的意思決定への懐疑、②戦略の策定と実行に関する二分法的思考への懐疑、③普遍性・一般性を求めようとするが故の、現実の組織が置かれている個別具体的な文脈の軽視、④組織の戦略形成に関与する人々が実際に行なっている活動の軽視、⑤実践家への実践的インプリケーションの提供に関する貢献範囲の狭さ、といった問題点を提起することができるのである。このような戦略論としての理論上のギャップを埋めるために、組織のミクロ・レベルに注目する戦略論研究の必要性が提起され始めたのである。

### 3. ミクロ戦略論の研究フォーカス

以上のような研究背景を持って登場してきた戦略論のミクロ・パースペクティブであるが、それでは実際にそれがどのような研究フォーカスを提起しているのかについて、以下で詳しく検討していきたい。

上述したように、この研究パースペクティブは、簡単に言えば、Porter (1980, 1985, 1998) や Barney (1991, 2002) などといった既存の経済学を基盤とした戦略論研究に問題を提起し、主に社会学の研究成果を援用しながら、戦略論研究に「社会的実践 (social practice)」に基づく研究展開を求めようとするものである (e.g., Clegg et al., 2004; McKiernan & Carter, 2004; Whittington, 1996, 2004; Whittington et al., 2003)。このような実践という概念に関する研究展開は、近年では組織論の領域でも議論されてきていて (e.g., 青木, 2005a, 2005b; Lave & Wenger, 1991; Nicolini et al., 2003; Wenger et al., 2002), 経営学の領域に影響を及ぼしつつある概念であると言える。

以下で詳しく検討していくと、この戦略論のミクロ・パースペクティブでは、具体的には、組織の戦略形成に関して、戦略家（組織の戦略形成に関わる人々）が実際に行なっているものを発見していくために、「状況に埋め込まれた (situated)、具体的な活動」(e.g., Ezzamel & Willmott, 2004; Whittington, 2003), すなわち、組織内の人々によって着手されている活動という社会的実践に焦点を当て、その実践における社会的文脈を注意深く考慮することを必要とする。したがって、この研究パースペクティブでは、組織の戦略プロセスにおいて、組織内の戦略家が実際に行なっていることや、彼らに関与している活動、そしてその中での戦略家のスキルやそこで利用されるツールやテクニクというものに注目していこうというのが中心的な関心となっている。また、このような戦略実践をより詳細に理解するためには、実践との親密な関わり合いを必要とするので、そこで取られる方法論としては、実践の本質やその向上の可能性に深い洞察を最も生み出しそうな

エスノグラフィ、アクション・リサーチ、実践家の自己探究（practitioners' self-investigation）のような方法が取られる必要がある（e.g., Ezzamel & Willmott, 2004; Whittington, 2004）。

また、このようなマイクロ・パースペクティブにおける戦略形成に関わる組織内の人々の活動の重視という観点と深く関わってくるものが、組織の戦略形成に関して進行中のプロセスを重視しようとする側面である。次節でもまた詳しく検討するが、簡単に言えば、このような進行中のプロセスを重視する理由は、結果志向的な戦略形成プロセスを明らかにするだけでは、実際の組織内相互作用の中からどのようにして戦略が生み出されていくのかを深く探究できないからである。このような進行中のプロセスへの注目は、近年では「戦略化（strategizing）」（e.g., Johnson et al., 2003; Lowendahl & Revang, 2004; Whittington, 1996, 2003; Whittington & Melin, 2003）という概念を用いて議論され始めている観点である。この戦略化の概念を用いる契機として、諸研究者は、現在の企業組織の直面しているビジネス・コンテキストの変化（例えば、環境の変化スピードの速さや、競争市場におけるリソースの模倣の問題、知識世代への移行など）という観点と絡めて議論を展開することが多い（e.g., Johnson et al., 2003; Lowendahl & Revang, 2004; Whittington & Melin, 2003）。そのような中で、Lowendahl & Revang（2004）は、このような現在の企業組織の置かれているビジネス・コンテキストをアフターモダン・コンテキストと捉え、そのようなコンテキストにおける戦略と組織形態について、既存のモダンのコンテキストと比較しながら、以下のように分類している（図表 2 参照）。以上のような戦略化の概念を本論文で展開しているマイクロ・パースペクティブの議論と絡めて論じると、変化が激しく不確実性の高い環境に置かれている組織において、その戦略は、組織の実践における組織成員の社会的相互作用を通じてどのようにして生み出されていくのか、ということになるだろう。これはまさに、組織の戦略形成に関する進行中のプロセスを直接的に捉えていこうとする観点である。この点に関しては、また次節で具体的な議論を用いて詳しく検討する。

以上のことを簡単にまとめるとともに、このような戦略論のマイクロ・パースペクティブから導出できるだろう具体的な研究上の論点・研究上の対象となる現象について考察すると、以下のような

図表 2 4つの異なるコンテキストにおける戦略と組織形態

高 い	内部複雑性	組織形態：専門的官僚制, アドホクラシー コーディネーション：インプットの標準化 戦略：知識ベースの向上, 学習	アフターモダン・コンテキスト 組織形態：組織化のプロセス コーディネーション：価格(内部)相互調整 戦略：戦略化のプロセス
		組織形態：機械的官僚制 コーディネーション：作業の標準化 戦略：コスト・リーダーシップ	組織形態：分権化 (M 形態) コーディネーション：アウトプットの標準化 戦略：差別化
低 い		低 い	高 い
		外部複雑性	

出所） Lowendahl&Revang（2004），p. 52.

ものになると考えることができる。すなわち、①組織の戦略は、組織成員の日々の活動を通じて、どのようにして生み出されていくのか、②組織慣性に埋め込まれている組織成員が、組織の戦略転換をどのようにして推し進めていくのか、③組織の各レベルのマネジャーは、組織の戦略形成や戦略転換に関してどのような役割を担っているのか、といった3つの点を大きく考えることができるだろう。

それでは、以上論じてきたような戦略論のミクロ・パースペクティブの理論的な研究フォーカスに基づいて、具体的にどのような研究展開が行なわれているかについて、2つの論文を用いて以下で簡単に紹介してみる。例えば、Regner (2003) は、スウェーデンの4つの企業組織の通時的な経験的研究と通じ、企業組織のトップ・マネジメントと下位部門のマネジャーのそれぞれ異なる戦略活動様式を明らかにした。その中で、新たな戦略の創造を求める下位マネジャーと、既存の戦略枠組みで考えるトップ・マネジメントとのコンフリクトや相互作用を通じて、それが最終的に当該企業組織の新たな戦略の創造を生み出していったプロセスが明らかになった。また、Rouleau (2005) は、財政困難に陥ったカナダの衣服企業が、高価格商品帯の製造からの脱却を図るために、ミドル・マネジャーを通じてステークホルダーとの関係を一新させていくプロセスを研究した。そこでは、セールス・マネジャーとコレクション・マネジャーによる行為と、彼らのステークホルダーとの対話を分析することを通じて、企業としての新たな戦略的方向性をステークホルダーに理解してもらうための詳細なプロセスが明らかになった。これら2つの研究は、上で展開してきたような戦略論のミクロ・パースペクティブに基づいた経験的研究であり、本研究パースペクティブをより良く理解する上での有益な研究成果の一例であると言えるだろう。

#### 4. 既存の戦略論研究との対比とインプリケーション

ここまで、戦略論のミクロ・パースペクティブについて、その研究背景と研究上のフォーカスについて検討してきたわけであるが、以下では、本研究パースペクティブと、既存の戦略論研究、特にここでは、既存の戦略プロセス研究とを対比させながら、その相違点について考察し、また、本研究パースペクティブから新たに導き出されるインプリケーションについて考察していきたい。ここで、本節の議論の中心となる既存の戦略論研究についての分類については、Whittington (1996) の研究(図表3参照)を援用しながら、以下で考察を進めていく<sup>5)</sup>。

##### (1) 戦略プロセス研究との相違点

まず始めに、上述のような経済学的な戦略論研究が前提とする科学的な戦略の策定に対する懐疑については、既存の戦略プロセス研究においても提起されている点であり、その中でも個別具体的な文脈性に対する考慮は指摘されている(e.g., Finkelstein, 2003; Mintzberg, 1978; Mintzberg et al., 1998; Pascale, 1990; Pettigrew, 1985, 1987; Quinn, 1980)。例えば、Mintzberg et al. (1998) は、科学的な戦略の策定から実行への一方向的な流れに関する思考法に対して、「(組織にとっての)

図表3 戦略論の4つのパースペクティブ  
レベル

	組 織		マネジャー	
	レベ		ル	
どんな問題で (Where)	ポリシー (多角化, イノベーション, 買収, ジョイント・ベンチャー, 国際化)		プランニング (PPM, 業界構造分析, コア・コンピタンス構築のための指針)	
論 点				
どのようにして (How)	プロセス (組織が戦略転換の必要性を認識し, 達成する方法; Pettigrew (1985) など)		プラクティス (ミクロ) (戦略家 (strategist) が, 戦略化 (strategize) する方法)	

出所) Whittington (1996), p. 732.を一部修正。

実現された戦略は、最初から明確に意図したものではなく、行動の1つ1つが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される」(Mintzberg et al., 1998: 訳書12) という点を指摘している。また、組織の戦略形成に関する個別具体的な文脈の考慮という点に関して、Pascale (1990) は、「基本的な戦略能力とは、好機に乗じようとする人たちは発見するが、しばしば見過ごされる(各組織の直面している)文脈の変化を感じ取り、組織化、利用する能力ということになる」(Pascale, 1990: 訳書64) という点を指摘している。

このような既存の戦略プロセス研究と、本論文で展開している戦略論のミクロ・パースペクティブは、以上のような科学的な戦略策定に対する懐疑と、個別具体的な文脈性の重視という点に関しては類似した方向性を持つ一方、それぞれの研究視角を通じて求めようとするものは、両者で異なっている。例えば、既存の戦略プロセス研究で展開されている主要議論は、予期しない環境変化の機会を捉え、そこから新たな組織の戦略を形成する組織的対応プロセス(Mintzberg (1978) が論じる創発的戦略)を求めようとする議論展開であると言えるだろう。具体的なケース(ジョンソン & ジョンソンのケース)を用いてこのことを説明すると、以下のようになる。ジョンソン & ジョンソンは、もともと殺菌ガーゼと医療用ギプスのメーカーにすぎず、一般消費者向けビジネスは何ひとつ持っていなかった。ある時同社の医療用ギプスに対して皮膚に炎症が起これとのクレームが寄せられ、ジョンソン & ジョンソンはそれに対処するため、出荷するギプスのそれぞれにパウダーを添えるようにした。それからまもなく、消費者から「パウダーだけを買うにはどうすればいいのか」という声が寄せられ始めた。こうして同社は「ジョンソンのトイレとベビー用パウダー」を発売した<sup>6)</sup>。以上のような説明が、既存の戦略プロセス研究による一般的でシンプルな説明であるが、このような戦略プロセス研究の説明では、最終的な結果(結局どんな戦略が生み出されたのか)に主眼を置くために、表面的な全体組織(マクロ)レベルでの戦略形成については追究できるのだが、そのような戦略が組織内部の人々の相互作用を通じてどのようにして生まれてきたのかという点については、明らかにすることができないのである。すなわち、当該組織に生じたある問題の発生(予期しない環境の変化など)に対して、そのとき組織内でどういった具体的な対応が取られたのか、さらには、なぜそのような戦略的方向性が組織内から生み出されたのか(組織として違



った戦略方向性が取られる可能性も十分にあり得るだろう。例えば、上述のジョンソン & ジョンソンのケースで言えば、最終的に一般消費者向けビジネスには進出しない対応を取るなど）、という点について明確化できないのである。

それに対して、戦略論のミクロ・パースペクティブでは、研究対象として当該組織の実践というものに注目していくので、戦略プロセス研究のような最終の結果を基準としたそれまでの全体組織的なプロセスを追究するのではなく、実践（組織のミクロ・レベルでの相互作用）の先に結果（新たな戦略形成）が伴うという進行中のプロセス（戦略化（strategizing）のプロセス）というものを捉えていくことに主たる関心があるのである。このように、既存の戦略プロセス研究と、本論文で展開してきたような戦略論のミクロ・パースペクティブでは、それぞれの研究視角を通じて求めようとする研究の強調点に大きな違いがあるのである。

## (2) インプリケーション

以上のようなことから、戦略論のミクロ・パースペクティブから新たに導出されるインプリケーションについて考察していくと、以下のようなものになると考えられる。ここでは、2つの側面からそのインプリケーションについて考察する。

まず第1点目として、これは上述までも議論展開してきたものではあるが、組織内実践からの戦略方向性の発生プロセスに関する明示化という側面を挙げることができるだろう。すなわち、戦略形成に関する組織内実践に注目していくことで、なぜそのような組織としての戦略方向性が生み出されることとなったか（組織の戦略化（strategizing）の問題）について、より詳細に明らかにすることができるのである。上でも述べたように、既存の戦略プロセス研究では、戦略形成の全体組織的なプロセスを結果志向的に明示化することに止まっていたけれども、本論文で展開している戦略論のミクロ・パースペクティブを用いることで、そのような戦略形成プロセスを生み出している組織内の社会的相互作用を捉えていくことができ、既存の研究枠組みで強調点の置かれなかった現象に焦点を当てることで戦略論としての新たな理論的な発展性に貢献することができると言えるだろう。

次に第2点目として、組織内実践に注目することによる、戦略形成（あるいは戦略転換）に関する組織の各レベルのマネジャーの役割の明確化という側面を挙げることができるだろう。このことは、戦略論のミクロ・パースペクティブが組織内の人々の活動というものをその強調点に置くので、組織の戦略形成にかかわるマネジャーの役割の対象化・明示化の問題にまさに直結するものである<sup>7)</sup>。これは、前節で概観した Rouleau (2005) の研究においても、その中心点となっていたものである。このような組織の戦略形成に関わる各レベルのマネジャーの役割については、既存研究において Floyd & Lane (2000) の研究によって膨大な研究のレビューを通じて体系化されたものではあるが、彼らの研究はあくまでも論理演繹的に体系化された研究成果であり、実際のフィールドワークによって探究されたものではないのである。戦略論のミクロ・パースペクティブ

は、まさにそのギャップを埋めていくものである。すなわち、実際の組織の戦略形成プロセスの中で、組織成員（得に、Floyd & Lane (2000) の研究によって示されたような、組織の戦略形成に大きな影響力を持ちうる各レベルのマネジャー）がそのプロセスに対してどのような貢献をしているのかという点を研究対象とし調査していくものが、まさに戦略論のミクロ・パースペクティブなのである。したがって、組織内実践からどのようにして戦略が生み出されてくるのかということに関わる各レベルのマネジャーの役割について、戦略論のミクロ・パースペクティブを用いることで観察帰納的に明示化していくことによって、図表3で示したような戦略家（strategist）が戦略化（strategize）していく術を明確に記述していくことができるのである。このことは、既存の戦略論研究では重視されてこなかった側面に光を当てることができるので、理論的にも、また実践的にも大きな貢献度合いを持っていくということができるだろう。

## 5. おわりに

本論文では、戦略論研究の新たな分析視角であるミクロ・パースペクティブについて概観・検討してきた。まず最初に、戦略論のミクロ・パースペクティブが登場してきた理論的経緯について検討し、そしてそれに関連する既存の戦略論研究の特徴とその問題点について考察した。また次に、そのような戦略論のミクロ・パースペクティブの研究上のフォーカスはどのようなものなのかについて概観した。そして最後に、そのような戦略論のミクロ・パースペクティブと、既存の戦略プロセス研究との対比を行ない、それを基にしてこの新たな研究視角から導出されるインプリケーションについて2つの側面から考察した。そしてそこでは、組織内実践からの戦略方向性の発生プロセスに関する明示化という側面と、戦略形成（戦略転換）に関する組織の各レベルのマネジャーの役割の明確化という側面について明らかにした。

それでは最後に、以上のような本論文による考察を踏まえ、この戦略論のミクロ・パースペクティブに関する研究のより一層の発展性を求めるために、今後の研究課題について若干言及してみたい。ここでは、組織文化や組織ポリティクスなどの組織的諸要因と、本論文で展開してきたような組織内実践との関連性についての側面を挙げてみる。例えば、Ezzamel & Willmott (2004) も指摘している点であるが、戦略論のミクロ・パースペクティブでは、上述してきたような戦略家が実際に何を行なっているのかということや、彼らに関与している活動、そしてその中での戦略家のスキルやそこで利用されるツールやテクニックへの注目という組織内実践へのより一層の焦点化という側面強調されすぎていて、そのような戦略家が戦略をクラフトするためにいかにして共に作用していくのか、あるいはどのようにして実際に戦略家になっていくのかといった関心事に大きく関わってくるであろう組織文化や組織ポリティクスなどの問題から引き離されて議論が進められているのではないかという問題がある。このような組織文化や組織ポリティクスの問題は、Peters & Waterman (1982) や Pettigrew (1977) などの研究によって戦略論研究の発展に大きく寄与したものである。これらの問題を軽視して議論を進めていけば、戦略論としての理論上の発展性という

側面においても、実際の現象理解という側面においても、研究成果として不十分なものにならざるを得ないであろう。したがって、組織内実践に影響を及ぼすだろうこれらの組織的諸要因との関連性を考慮した上で、戦略論のミクロ・パースペクティブの発展性を求めていくかが、今後の大きな研究課題であると言えるだろう。

## 注

- 1) ここで挙げた戦略論のアクティビティ・ベースド・ビューの議論に関しては、2003年度の *Journal of Management Studies* で特集号が組まれ、そこで詳しく探究されている (e.g., Balogun et al., 2003; Hendry & Seidl, 2003; Jarzabkowski, 2003; Johnson et al., 2003; Maitlis & Lawrence, 2003; Regner, 2003; Salvato, 2003; Samra-Fredericks, 2003)。
- 2) この研究コミュニティ以外にも、近年では、戦略論研究において組織内の人間というものに注目する議論は多くなってきている (e.g., Hambrick, 2004; 野中・遠山, 2005)。また、この研究コミュニティ内では、既存の経済学に基づく戦略論研究の「モダニズム (modernism)」に対する、戦略論研究の「アフター・モダニズム (after modernism)」という視点も提起している (e.g., Pettigrew, 2001; Whittington et al., 2002; Whittington, 2004)。
- 3) SWOT とは、①組織の内部条件としての強み (strengths), ②組織の内部条件としての弱み (weaknesses), ③組織の外部条件としての競争市場における機会 (opportunities), ④組織の外部条件としての競争市場における脅威 (threats) という4つのそれぞれの頭文字を指している。詳しくは、Andrews (1971), Christensen et al. (1987), Mintzberg et al. (1998), Barney (2002)などを参照。
- 4) Porter (1980, 1985)の研究は、経済学を基盤とする産業組織論の「SCP (業界構造-企業行動-パフォーマンス) ロジック」を発展させたものである。具体的には、彼の研究は、ある業界について5つの競争要因 (①新規参入業者, ②代替品, ③売り手, ④買い手, ⑤競争業者) を基に収益性の高さ・低さを分析し、そこから企業組織の競争優位性を獲得するための基本戦略 (コスト・リーダーシップ戦略, 差別化戦略, 集中戦略) の選択をするということを提示した研究である。また、Barney (1991, 2002)の研究は、経済学で議論されている「経済レント (economic rent)」の概念を基にして論理展開しているものである。具体的には、彼の研究は、企業資源と持続的競争優位性の関係を明らかにしようとするものであり、そこにおいては、価値があり (value), 希少で (rareness), 模倣不可能で (imperfect imitability), 代替不可能な (non-substitutability) 資源を有し、それを戦略的・組織的に上手く活用する企業組織 (organization) が、持続的な競争優位性を獲得するというフレームワーク (VRIN・VRIO フレームワーク) を提示した研究である。
- 5) 戦略論研究のパースペクティブ分類に関しては、他にも、青島・加藤 (2003), Chaffee (1985), Huff & Reger (1987), Mintzberg et al. (1998), Schwenk (1988), Smircich & Stubbart (1985), Whittington (2001) 等の研究が挙げられる。もちろん、これらの研究は、全体として統一的な分類基準を持っているわけではない。
- 6) このジョンソン & ジョンソンのケースについては、Barney (2002) から引用した (Barney, 2002: 訳書 44)。
- 7) このことに関連し、Whittington (1996) は、戦略論のミクロ・パースペクティブでは、戦略形成に関わる組織内実践に焦点を当てることを通じ、戦略家個人としてのパフォーマンスという側面にも大きく関わってくるようになるので、既存研究で研究強調点の置かれていた企業組織のコア・コンピタンスから、戦略家としてのマネジャーの実践的コンピタンスに注目していくことの必要性を提起している。

## 参考文献

- Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin. (山田一郎訳『経営戦略論』産業能率短期大学出版部, 1976年)
- 青木克生 (2005a)「組織学習における実践ベース・アプローチ」岩内亮一・高橋正泰・村田潔・青木克生『ボ

ストモダン組織論』同文館出版。

青木克生 (2005b) 「実践コミュニティと組織分析」 岩内亮一・高橋正泰・村田潔・青木克生『ポストモダン組織論』同文館出版。

青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』東洋経済新報社。

Balogun, J., Huff, A. S. & Johson, P. (2003), "Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 197-224.

Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (2nd edition)*, Pearson Education. (岡田正大訳『企業戦略論』ダイヤモンド社, 2003年)

Chaffee, E. E. (1985), "Three Models of Strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 89-98.

Chia, R. (2004), "Strategy-as-Practice: Reflections on the Research Agenda", *European Management Review*, Vol. 1, pp. 29-34.

Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, G. & Porter, M. E. (1987), *Business Policy: Text and Cases (6th edition)*, Irwin.

Clegg, S., Carter, C. & Kornberger, M. (2004), "Get Up, I Feel Like Being a Strategy Machine", *European Management Review*, Vol. 1, pp. 21-28.

Ezzamel, M. & Willmott, H. (2004), "Rethinking Strategy: Contemporary Perspectives and Debates", *European Management Review*, Vol. 1, pp. 43-48.

Finkelstein, S. (2003), *Why Smart Executives Fail*, Portfolio. (橋口寛監訳/酒井泰介訳『名経営者が、なぜ失敗するのか?』日経 BP 社, 2004年)

Floyd, S. & Lane, P. J. (2000), "Strategizing throughout the organization: management role conflict in strategic renewal", *Academy of Management Review*, Vol. 25, pp. 154-177.

Hambrick, D. C. (2004), "The Disintegration of Strategic Management: it's time to consolidate our gains", *Strategic Organization*, Vol. 2, No. 1, pp. 91-98.

Hendry, J. & Seidl, D. (2003), "The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 175-196.

Huff, A. S. & Reger, R. K. (1987), "A Review of Strategic Process Research", *Journal of Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 211-236.

Jarzabkowski, P. (2003), "Strategic Practices : An Activity Theory Perspective on Continuity and Change", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 23-55.

Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice*, Sage.

Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003), "Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 3-22.

Kay, J. (2003), *The Truth about Markets*, Penguin.

Lave, J. & Wenger, E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習』産業図書, 1993年)

Lowendahl, B. R. & Revang, O. (2004), "Achieving Results in an After Modern Context: Thoughts on the Role of Strategizing and Organizing", *European Management Review*, Vol. 1, pp. 49-54.

Maitlis, S. & Lawrence, T. B. (2003), "Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 109-139.

McKiernan, P. & Carter, C. (2004), "The Millennium Nexus: Strategic Management at the Cross-roads", *European Management Review*, Vol. 1, pp. 3-13.

Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation", *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, The Free Press. (齊藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年)

- Nicolini, D., Gherardi, S. & Yanow, D. (Ed.) (2003), *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach*, M. E. Sharpe.
- 野中郁次郎・遠山亮子 (2005) 「フロネシスとしての戦略」『一橋ビジネスレビュー』WIN. 88～103ページ.
- Pascale, R. T. (1990), *Managing on the Edge*, Simon & Schuster. (崎谷哲夫訳『逆説のマネジメント』ダイヤモンド社, 1991年)
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press. (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1980年)
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence*, Haper & Low. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年)
- Pettigrew, A. M. (1977), "Strategy Formulation as a Political Process", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 7, No. 2, pp. 78-87.
- Pettigrew, A. M. (1985), *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*, Basil Blackwell.
- Pettigrew, A. M. (1987), "Context and Action in the Transformation of the Firm", *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, pp. 649-670.
- Pettigrew, A. M. (2001), "Management Research After Modernism", *British Journal of Management*, Vol. 12, Special Issue, pp. S61-S70.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社, 1999年)
- Quinn, J. B. (1980), "Managing Strategic Change", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 3-20.
- Regner, P. (2003), "Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 57-82.
- Rouleau, L. (2005), "Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day", *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 7, pp. 1413-1441.
- Salvato, C. (2003), "The Role of Micro-Strategies in the Engineering of Firm Evolution", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 83-108.
- Samra-Fredericks, D. (2003), "Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 141-174.
- Sanchez, R. & Heene, A. (1997), "Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition", *European Management Journal*, Vol. 15, No. 3, pp. 303-317.
- Schwenk, C. R. (1988), *The Essence of Strategic Decision Making*, D. C. Heath and Company. (山倉健嗣訳『戦略決定の本質』文真堂, 1998年)
- Smircich, L. & Stubbart, C. (1985), "Strategic Management in an Enacted World", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 724-736.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press. (櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社, 2002年)
- Whittington, R. (1996), "Strategy as Practice", *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, pp. 731-735.
- Whittington, R. (2001), *What is Strategy (2nd edition)*, Thomson.
- Whittington, R., Pettigrew, A. & Thomas, H. (2002), "Conclusion: Doing More in Strategy Research", Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (Ed.), *Handbook of Strategy and Management*, Sage.
- Whittington, R. (2003), "The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective", *Strategic Organization*, Vol. 1, No. 1, pp. 117-125.

- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J. & Rouleau, L. (2003), "Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 12, No. 4, pp. 396-409.
- Whittington, R. & Melin, L. (2003), "The Challenge of Organizing/Strategizing", Pettigrew, A. M., Whittington, R., Melin, L., Sanchez-Runde, C., Van den Bosch, F. A. J., Ruigrok, W. & Numagami, T. (Ed.), *Innovative Forms of Organizing*, Sage.
- Whittington, R. (2004), "Strategy after Modernism: Recovering Practice", *European Management Review*, Vol. 1, pp. 62-68.
- Wilson, D. C. & Jarzabkowski, P. (2004), "Thinking and Acting Stragically: New Challenges for Interrogating Strategy", *European Management Review*, Vol. 1, pp. 14-20.